

0- 793343

На правах рукописи



**Белоусов Владимир Владимирович**

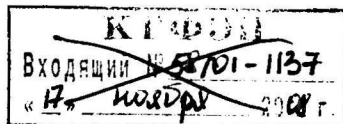
**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами - промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ижевск - 2008



Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале  
Института экономики Уральского отделения Российской академии наук

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор  
Пыткин Александр Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Кузнецов Андрей Леонидович

кандидат экономических наук, доцент  
Шибанова Людмила Ивановна

Ведущая организация – ОАО «Научно-исследовательский институт  
управляющих машин и систем»

Защита состоится: «09» декабря 2008г. в 13.00 часов на заседании диссер-  
тационного совета ДМ.212. 275. 04 при ГОУ ВПО «Удмуртский государ-  
ственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская,  
1, корп. 4, ауд. 444.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке, с авторефера-  
том в научной библиотеке и на сайте <http://v4.udsu.ru/science/abstract>  
ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет».

Автореферат разослан «07» ноября 2008 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000802141

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
профессор

*Гас*

А.С. Баскин

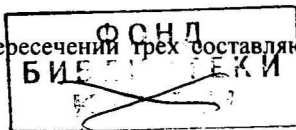
## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Современные условия стабилизации и оживления производства характеризуются усилением конкуренции на рынке товаров и услуг, что обуславливает необходимость повышения промышленными предприятиями своей конкурентоспособности. Это требует внедрения современных инструментов и технологий управления конкурентоспособностью промышленного предприятия.

Достижение конкурентоспособности предприятия, выпускаемой им продукции, как на российском, так и на мировом рынке немыслимо без технико-технологического обновления производства, без использования прогрессивных, высокоэффективных методов организации производственных процессов. Кроме того, в последние годы резко обострились проблемы обеспечения безопасности производства и их экологичности. Соответствие используемых технологий возросшим требованиям по данным критериям во многом стало определять уровень конкурентоспособности промышленных предприятий.

В то же время, эффект любых изменений на предприятии, будь то внедрение новых технологий или прогрессивные организационно-экономические преобразования, может быть достигнут только при соответствующем подкреплении людскими ресурсами. Люди представляют конкурентное богатство предприятия, которое необходимо развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей. Сегодня во всем мире конкурентоспособность предприятия, наряду с технологиями и методами организации производства, определяют обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень мотивации персонала, организационные структуры и формы работы, позволяющие достичь высокого уровня конкурентоспособности работников и эффективнее использовать их трудовой потенциал.

Таким образом, только на пересечении трех составляющих – конку-



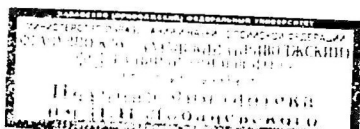
рентоспособные технологии, конкурентоспособные методы организации производства и труда, конкурентоспособный персонал – возможно достижение конкурентоспособности предприятия в целом, что, в свою очередь, является залогом его эффективной работы.

Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия направлено на ее повышение в процессе реализации концепции экономического развития, что возможно только при условии адекватного наращивания материально-технического и трудового потенциала предприятия.

Особое значение решение этих задач имеет для промышленных предприятий в силу особой остроты накопившихся проблем и роли промышленности как потенциального «локомотива» развития народного хозяйства регионов и страны в целом. Недостаточная теоретическая и методическая разработанность данной проблемы, ее актуальность и возрастающая практическая значимость предопределили выбор темы и основных направлений диссертационной работы.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность): 15.13. – Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов; 15.15. – Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства.

**Степень разработанности проблемы.** Основы конкурентоспособности предприятий заложены в фундаментальных трудах классиков экономической теории Р.Л.Акоффа, И.Ансоффа, П.Ф.Друкера, Ф.Котлера, К.Л.Келлера, Ж.-Ж.Ламбена, А.Маршалла, Дж.Ст.Милля, Ф.Д.Мориса, М.Портера, Д.Риккардо, Дж.Робинсона, Г.Саймона, П.Самуэльсона, А.Смита, А.Дж.Стрикленда, А.А.Томпсона, Ф.Хедоури, Дж.Хикса, Д.Хэя, Э.Чемберлена, К.Эрроу и др.





В период экономических реформ в России возросла потребность в теоретических исследованиях и практической разработке проблемы управления конкурентоспособностью предприятий. Среди отечественных исследователей, в чьих работах рассматриваются различные аспекты конкурентоспособности, следует отметить Г.Л.Азоева, Ю.П.Анискина, В.Е.Андреева, Н.В.Войтоловского, М.И.Гельвановского, Н.И.Герчикову, Е.А.Горбашко, А.П.Градова, И.П.Данилова, М.Г.Долинскую, П.С.Завьялова, М.И.Круглова, М.И.Кныша, А.Н.Литвиненко, Н.К.Моисееву, Т.А.Салимову, С.Г.Светунькова, И.А.Спиридонова, Р.М.Тихонова, Р.А.Фатхутдинова, И.П.Чепурного, А.Ю.Юданова, Н.С.Яшина и др.

Различные аспекты управления конкурентоспособностью предприятий затрагиваются в работах исследователей уральской научной школы В.Н.Белкина, О.И.Боткина, К.И.Клименко, А.Л.Кузнецова, В.И.Некрасова, А.К.Осипова, А.Н.Пыткина, А.И.Татаркина и др.

Анализ и обобщение научных работ зарубежных и отечественных авторов по указанной тематике, несмотря на их широкий спектр, показывает, что в научной литературе проблема формирования управления конкурентоспособностью на сегодняшний день не получила должного освещения. Недостаточная проработанность аспектов данной проблемы, ее актуальность и возрастающая практическая значимость предопределили выбор темы и основных направлений диссертационного исследования.

**Цель диссертационной работы** состоит в обосновании теоретических положений и методологических рекомендаций по совершенствованию управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, позволяющих повысить эффективность функционирования предприятия и улучшить его конкурентное положение на рынке на основе реализации конкурентных преимуществ.

Поставленная цель потребовала решения ряда взаимосвязанных задач, а именно:

- уточнить основные понятия, используемые в процессе управления конкурентоспособностью предприятия в условиях развития рыночных отношений;
- выявить взаимосвязь и особенности влияния реализации конкурентных преимуществ промышленного предприятия на управление его конкурентоспособностью;
- разработать организационно-экономическую модель управления конкурентоспособностью промышленного предприятия;
- определить приоритетные направления совершенствования управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, ориентированные на повышение эффективности его функционирования и улучшение его конкурентного положения на рынке.

**Объектом исследования** являются промышленные предприятия Пермского края.

**Предмет исследования** – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления конкурентоспособностью промышленного предприятия.

**Теоретической и методологической основой исследования** являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных авторов по проблемам конкуренции и конкурентоспособности, управления конкурентоспособностью товаров и предприятий; нормативно-законодательная база федерального, регионального уровня и органов местного самоуправления; внутренние методические материалы, используемые на практике работы промышленных предприятий, методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме исследования.

**Основные методы исследования.** В диссертации использованы общенаучные методы познания: системный и ситуационный, исторический и логический подходы, абстрактно-теоретический и сравнительный. К специальным методам исследования относятся социологические, экономико-математические и статистические методы.

**Информационной базой** диссертационной работы послужили данные органов статистики, фактические материалы, характеризующие различные аспекты функционирования промышленных предприятий Пермского края; информация органов законодательной и исполнительной власти Пермского края. В диссертации нашли отражение результаты научно-исследовательских работ, выполненных автором и при его участии.

**Научная новизна** результатов диссертационной работы заключается в разработке и обосновании ряда теоретических положений и методологических рекомендаций по совершенствованию управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, позволяющих повысить эффективность функционирования предприятия и улучшить его конкурентное положение на рынке на основе реализации конкурентных преимуществ.

В процессе исследования получены следующие результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- уточнена сущность и содержание основных понятий, используемых в процессе исследования управления конкурентоспособностью предприятия в условиях развития рыночных отношений, с учетом особенностей влияния факторов рыночной среды;
- выявлена взаимосвязь и особенности влияния реализации конкурентных преимуществ промышленного предприятия на управление его конкурентоспособностью;
- разработана организационно-экономическая модель управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, основанная на комплексном механизме реализации его конкурентных преимуществ;
- определены приоритетные направления совершенствования управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, ориентированные на повышение эффективности его функционирования и улучшение его конкурентного положения на рынке.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что предложенные рекомендации по совершенствованию управления конкурентоспо-

способностью промышленного предприятия в рыночных условиях будут способствовать повышению эффективности использования имеющегося потенциала и функционирования предприятия в целом, а также улучшению его конкурентных позиций на внутренних и внешних рынках.

Теоретические, методические и практические результаты работы могут представлять интерес для преподавателей вузов и использоваться в учебном процессе, при проведении лекций и семинарских занятий по курсам «Стратегический менеджмент» и «Экономика предприятия».

**Апробация работы.** Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационной работе, докладывались в порядке обсуждения на теоретических семинарах и конференциях в Институте экономики Уральского отделения Российской академии наук (г.Екатеринбург, 2006-2007гг.).

Теоретические и методологические результаты исследования отражены в научных разработках Пермского филиала Института экономики УрО РАН, в том числе по научному направлению «Региональная промышленная политика и экономическая безопасность регионов» в рамках научно-исследовательской работы «Разработка теории и методологии структурной модернизации промышленности региона» - 2007г. – Постановление Президиума РАН от 28.02.2003 №61.

Методологические положения и практические рекомендации реализованы в процессе совершенствования управления конкурентоспособностью на предприятиях ООО «Армпром», ООО «Импульс».

Теоретические и методологические результаты исследования используются в специальных программах повышения квалификации работников промышленных предприятий в НОУ ДПО «Пермский академический учебный центр».

**Публикации.** Результаты научных исследований нашли отражение в 5 научных публикациях, общим объемом 7,6 п.л. (личный вклад автора 6,5 п.л.), в том числе в рецензируемых изданиях ВАК.

**Объем и структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Содержит 145 страниц основного текста, включает 12 рисунков, 7 таблиц, приложения, список литературы из 143 наименований.

**Содержание.** Во введении обоснована актуальность темы диссертационной работы, определены цель и задачи, сформулирована научная новизна и практическая значимость научных результатов исследования.

В первой главе диссертации «Теоретические и методологические основы управления конкурентоспособностью предприятия» уточнена сущность и содержание понятий, используемых в процессе исследования управления конкурентоспособностью предприятия, с учетом особенностей влияния факторов рыночной среды. Систематизированы основные факторы конкурентоспособности предприятий, раскрыта роль конкурентных преимуществ в управлении конкурентоспособностью предприятия.

Во второй главе диссертации «Особенности организации управления конкурентоспособностью промышленного предприятия» проведен анализ особенностей управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, определены факторы, препятствующие ее повышению. Выявлена взаимосвязь и особенности влияния реализации конкурентных преимуществ предприятия на управление его конкурентоспособностью.

В третьей главе диссертации «Совершенствование управления конкурентоспособностью промышленного предприятия» рассмотрены концептуальные основы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. Разработана организационно-экономическая модель управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, основанная на комплексном механизме реализации его конкурентных преимуществ. Определены и сформулированы приоритетные направления совершенствования управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. В заключении сформулированы основные выводы и результаты проведенного исследования.

## **2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**2.1. Уточнена сущность и содержание основных понятий, используемых в процессе исследования управления конкурентоспособностью предприятия в условиях развития рыночных отношений, с учетом особенностей влияния факторов рыночной среды**

Развитие конкуренции определяет новые требования к участникам рыночных отношений, в связи с этим предприятиям необходимо научиться учитывать и умело управлять факторами внутренней и внешней рыночной среды, конкурентными преимуществами, ресурсами и факторами производства, составляющими и обеспечивающими конкурентоспособность предприятия на рынке. Конкурентоспособность является неотъемлемым свойством предприятия, функционирующего в условиях конкуренции и неопределенности динамичной рыночной среды, которое во многом определяет конкурентные преимущества.

Под конкурентными преимуществами предприятия, по мнению автора, следует понимать взаимосвязанную совокупность факторов и условий внешней и внутренней среды, рациональное использование которых обеспечивает предприятию возможность производства конкурентоспособной продукции, работ и услуг и формирует предпосылки для его долгосрочного развития и наращивания конкурентоспособности.

Целесообразно выделять используемые конкурентные преимущества и перспективные (потенциальные) – конкурентные преимущества, вовлечение которых в хозяйственную деятельность предприятия может обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции, работ, услуг и способствовать повышению конкурентоспособности предприятия в целом. Конкурентные преимущества, уровень их вовлечения в хозяйственную деятельность, механизмы их реализации и наращивания в совокупности представляют собой конкурентный потенциал, обуславливающий долгосрочные перспективы развития и конкурентоспособность предприятия.

В процессе функционирования предприятия, конкурентные преимущества находятся между собой в тесном взаимодействии и являются основными факторами конкурентоспособности, они создаются, реализуются и наращиваются в процессе взаимодействия предприятия с различными субъектами рыночного окружения. Наиболее значимыми конкурентными преимуществами, одновременно представляющими собой внутренние факторы конкурентоспособности и определяющими специфические условия функционирования предприятия, в современных условиях являются: выпускаемая продукция, работы, услуги; используемые технологии; инновации; персонал предприятия (рис.1).



Рисунок 1 – Рыночное окружение и факторы конкурентоспособности предприятия

Таким образом, конкурентоспособность предприятия определяется автором как способность предприятия осуществлять производство конкурентоспособных товаров и услуг посредством рационального использования своего конкурентного потенциала, в целях достижения поставленных стратегических целей развития предприятия и обеспечения эффективности его функционирования при любых воздействиях факторов внутреннего и внешнего рыночного окружения.

Повышение конкурентоспособности предприятия невозможно достигнуть случайным образом, необходима обоснованная система управления. Для этого руководство предприятия должно не только проводить системный анализ рынков, на которых оно функционирует, адекватно оценивать свой уровень конкурентоспособности и выявлять возможности и недостатки конкурентов, но также оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность в целях ее повышения путем эффективного использования имеющихся конкурентных преимуществ.

Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях рынка заключается в рациональном использовании имеющихся конкурентных преимуществ, наращивании перспективных, выявлении и создании потенциальных, а также в оценке, анализе и учете факторов рыночной среды, повышающих или понижающих конкурентоспособность предприятия в процессе его хозяйственной деятельности по производству конкурентоспособной продукции, товаров, услуг, выборе и реализации соответствующей стратегии и тактики для достижения намеченной цели развития.

## **2.2. Выявлена взаимосвязь и особенности влияния реализации конкурентных преимуществ промышленного предприятия на управление его конкурентоспособностью**

Управление конкурентоспособностью является основным направлением стратегического менеджмента промышленного предприятия, которое можно рассматривать как стратегическое управление его конкурентными



преимуществами. Необходимым условием при этом является согласованность целей и взаимосвязь основных направлений стратегий реализации конкурентных преимуществ с общей стратегией развития предприятия.

Автор выделяет четыре приоритетных направления конкурентной стратегии промышленного предприятия, развитие и преобразование которых в конкурентные преимущества с последующей их реализацией будет способствовать повышению его конкурентоспособности: стратегия развития персонала; стратегия обеспечения и повышения качества выпускаемой продукции (услуг, работ); стратегия инновационного роста и развития; технико-технологическая стратегия в части, связанной с факторами изменения профильной технологии производства.

В условиях рынка становится очевидным, что конкурентоспособность персонала является важнейшим конкурентным преимуществом, во многом определяющим успех стратегии развития промышленного предприятия, направленным на повышение его конкурентоспособности. В связи с этим, в условиях конкурентной борьбы, ключевым управляемым фактором успеха любого промышленного предприятия является квалифицированный персонал, который следует рассматривать как один из важнейших стратегических ресурсов в борьбе за конкурентное лидерство.

Стратегический подход к развитию персонала предприятия – заключается в обеспечении устойчивого конкурентного преимущества предприятия, посредством наращивания конкурентоспособности персонала и обеспечения его профессионального роста и развития в долгосрочной перспективе в соответствии с тенденциями рынка и кадрового менеджмента.

Стратегия развития персонала – это обобщающая модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и эффективности его работы, которые необходимы предприятию для достижения поставленных бизнес-целей.

Влияние стратегии развития персонала промышленного предприятия на его конкурентоспособность проявляется в следующих случаях:

1. Значительные изменения в бизнес-стратегии. При планировании существенных изменений в хозяйственной деятельности или технологии производства первостепенной задачей менеджмента является анализ соответствия уровня развития персонала новым задачам. В этом случае тщательно продуманная стратегия развития персонала даст возможность использовать имеющийся кадровый потенциал или привлечь новые ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей развития промышленного предприятия и повышения его конкурентоспособности;

2. Крупное слияние или поглощение, направленное на завоевание рынка в целях повышения конкурентоспособности промышленного предприятия. Сделки по слияниям и поглощениям требуют комплексных решений, касающихся большого количества сотрудников. Они также невозможны без четкой кадровой стратегии, согласованной с задачами бизнеса;

3. Наличие значительных проблем в области управления персоналом. Иногда в бизнесе не происходит важных изменений, но такие проблемы, как высокий уровень текучести кадров, неотработанная процедура привлечения сотрудников с необходимыми навыками или очень низкая продуктивность труда, подвергают риску успех в бизнесе, снижают производительность и эффективность труда персонала и, соответственно, негативно отражаются на конкурентоспособности промышленного предприятия;

4. Необходимость занять лидирующую позицию на рынке. Когда стратегия промышленного предприятия направлена на то, чтобы занять лидирующую позицию на рынке или привлечь лучших сотрудников, стратегия развития персонала играет ведущую роль.

Развитие персонала до уровня конкурентного преимущества является первостепенной задачей менеджмента в условиях рынка, поскольку именно персонал принимает непосредственное участие в формировании, развитии и реализации прочих конкурентных преимуществ, являющихся управляемыми факторами конкурентоспособности предприятия (табл.1).

**Взаимосвязь основных конкурентных стратегий  
промышленного предприятия и стратегии развития персонала**

<b>Стратегия предприятия</b>	<b>Требования и особенности стратегии развития персонала</b>
Стратегия обеспечения максимального качества выпускаемой предприятием продукции	<p>Работники, находящиеся на ключевых постах, и коллектив в целом должны обладать профессиональным уровнем и компетентностью, позволяющими реализовать уровень качества независимо от затрат на производственные и технологические сбои.</p> <p>Стратегия развития персонала должна быть ориентирована на повышение профессиональных навыков и квалификации работников, включающих ознакомление и освоение современных систем обеспечения качества выпускаемой продукции.</p>
Стратегия инновационного роста и развития промышленного предприятия	<p>Предполагает внедрение наиболее прогрессивных технологий, требует от работников максимальной гибкости, широкой профессиональной эрудиции, готовности к восприятию новых технологий и видов техники.</p> <p>Стратегия развития персонала должна включать профессиональное обучение и переподготовку персонала в части освоения передовых технологий и методик работы, и приобретения навыков работы с новейшим оборудованием и техникой.</p>
Технико-технологическая стратегия развития промышленного предприятия	<p>Опираясь на внутренний научно-технический потенциал предприятия, эта стратегия требует от работников инициативы, творчества, активного участия в проводимых научно-исследовательских работах.</p> <p>Стратегия развития персонала направлена на стимулирование творческой активности, поощрение стремления к участию в модернизации производственных процессов.</p>

Исходя из вышесказанного, справедливо утверждение о том, что стратегии реализации конкурентных преимуществ промышленного предприятия, рассчитанные на долгосрочную перспективу и учитывающие стратегические цели и ориентиры деятельности предприятия, являются взаимозависимыми и взаимопроникающими.

Подтверждением данного утверждения служат данные о внедрении конкурентных стратегий на промышленном предприятии ООО «Армпром» в рамках общей стратегии развития и их влияние на конкурентоспособность предприятия.

В целях повышения качества продукции, было принято решение о совершенствовании технологии производства посредством приобретения и установки нового оборудования на предприятии, в связи с чем, возникла необходимость в проведении анализа и оценки требований новых технологий к специалистам, уровню их квалификации, рабочим местам и должностям. Источником информации явился высший менеджмент предприятия, что позволило определить разрывы в реальном и требуемом состоянии и уровне квалификации специалистов основного производства в разрезе служб предприятия.

Обобщенные результаты анализа представлены в виде диаграммы на рис. 2.

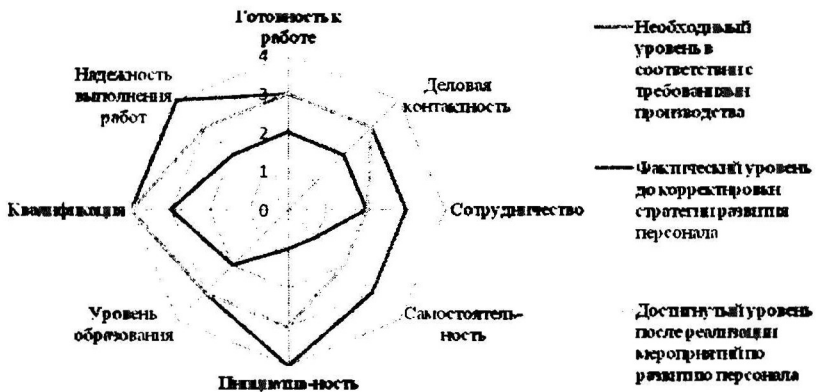


Рисунок 2 – Диаграмма соотношения характеристик специалистов основного производства ООО «Армпром»

На основании которой, работниками кадровой службы предприятия совместно с менеджерами высшего звена был предложен ряд мероприятий по развитию потенциала специалистов производства и особенно пристальное внимание было уделено мероприятиям по повышению заинтересованности и мотивации труда данной группы сотрудников, в целях повышения их инициативности и надежности выполнения работ и производственных заданий.

Успех любого промышленного предприятия зависит от способности сотрудников усваивать и использовать новые знания и навыки. В этих условиях стратегия развития персонала должна быть нацелена на подготовку работников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей.

В соответствии с предложенными мероприятиями были внесены коррективы в кадровую стратегию ООО «Армпром», реализация которой во взаимосвязи с остальными конкурентными стратегиями предприятия обеспечила следующие результаты (табл.2).

Таблица 2

Влияние реализации стратегии развития персонала на основные показатели развития промышленного предприятия ООО «Армпром»

<b>В сфере эффективного использования персонала и его труда:</b>	
Создание дополнительных рабочих мест	Прирост персонала основного производства составил 12%.
Улучшение структуры кадров, рост квалификации (по специалистам основного производства)	Прошли курсы повышения квалификации – 36% сотрудников. Получили дополнительное образование – 4%. Посетили тренинги и семинары – 45% сотрудников.
Повышение производительности труда	По цехам основного производства – 15%.
<b>В сфере развития и эффективного использования производства и технологий:</b>	
Повышение производительности работы оборудования	В основном производстве – 21%.
Ликвидация потерь рабочего времени специалистов основного производства	Снижение времени плановых простоев (ППР и ПТО) – 5%.
<b>В сфере эффективного использования ресурсов производства:</b>	
Снижение норм расходов сырья и материалов основного производства	По основным видам ресурсов – 2%. По энергоресурсам – 15%.

Соответственно изменение стратегических ориентиров развития предприятия влечет за собой изменение в стратегиях развития его конкурентных преимуществ и наоборот – качественные и количественные изменения в каждом из факторов конкурентоспособности влекут за собой необходимость корректировки и внесения изменений в стратегические планы развития предприятия в целом (рис.3).



Рисунок 3 – Влияние реализации конкурентных преимуществ на конкурентоспособность промышленного предприятия

Развитие и реализация конкурентных преимуществ является наиболее действенным и перспективным инструментом управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в условиях обострения конкурентной борьбы.

**2.3. Разработана организационно-экономическая модель управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, основанная на комплексном механизме реализации его конкурентных преимуществ**

Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия заключается в оценке и анализе воздействия факторов повышающих или

понижающих его конкурентоспособность, разработке и реализации соответствующей стратегии по достижению намеченной цели. В условиях развития рыночных отношений, число факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятия и требующих анализа и учета, значительно возрастает. И здесь особую значимость приобретают управляемые факторы конкурентоспособности, воздействуя на которые предприятие может регулировать и нейтрализовать негативное либо усилить позитивное влияние нерегулируемых внешних факторов.

Регулируемыми факторами конкурентоспособности промышленного предприятия являются конкурентные преимущества, соответственно стратегию и тактику их реализации справедливо можно рассматривать как основные инструменты управления конкурентоспособностью промышленного предприятия.

Для выработки целенаправленных, согласованных с общей стратегией и эффективных управляющих воздействий на факторы конкурентоспособности промышленного предприятия, необходим обоснованный комплексный механизм реализации его конкурентных преимуществ. Формирование такого механизма реализации конкурентных преимуществ промышленного предприятия возможно только в рамках организационно-экономической модели управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. На основании этого автором разработана и предложена организационно-экономическая модель управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, основанная на комплексном механизме реализации его конкурентных преимуществ (рис.4).

Как видно из рис.4, в авторском представлении, управление конкурентоспособностью промышленного предприятия представляет собой пять основных этапов поступательного повышения конкурентоспособности предприятия, включающих ряд соответствующих процедур, при этом важная роль здесь отводится комплексному механизму реализации конкурентных преимуществ.



Рисунок 4 – Организационно-экономическая модель управления конкурентоспособностью промышленного предприятия



На первом этапе осуществляется анализ и оценка факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятия с целью выявления факторов, на которые предприятие может оказывать воздействие в той или иной мере изменяя свою конкурентоспособность. Факторы, способствующие повышению конкурентоспособности необходимо знать и оценивать каждому предприятию, чтобы уметь управлять ими или же, наоборот, отказаться от бесперспективного соперничества. Результатом эффективной реализации первого этапа является формирование на основе выявленных управляемых факторов системы потенциальных конкурентных преимуществ, усиление и дальнейшая реализация которых будет способствовать повышению конкурентоспособности промышленного предприятия.

На втором этапе разрабатываются основные направления развития потенциальных конкурентных преимуществ, реализация которых посредством специально подобранных мероприятий, переведет потенциальные конкурентные преимущества в разряд реализуемых. На данном этапе формируется система конкурентных преимуществ промышленного предприятия.

Третьим этапом является разработка стратегии управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. Здесь определяются цель, задачи и основные направления развития конкурентоспособности предприятия, мероприятия для их реализации, формируется система показателей конкурентоспособности.

Результатом трех первых этапов является разработка стратегии повышения конкурентоспособности промышленного через реализацию его конкурентных преимуществ на четвертом. Для ее реализации четвертым этапом является разработка комплексного механизма реализации конкурентных преимуществ промышленного предприятия. На этом этапе на основе ключевых положений стратегии повышения конкурентоспособности определяются цели и направления реализации конкурентных преимуществ промышленного предприятия, разрабатывается система методов и инстру-

ментов по каждому из направлений и формируется система показателей реализации конкурентных преимуществ. При этом, менеджмент должен обеспечить внедрение необходимых и наиболее инновационных организационных методов, действующих как катализаторы, ускоряющие развитие и приращение конкурентных преимуществ предприятия.

На пятом этапе проводится мониторинг состояния конкурентоспособности предприятия и уровня задействования его конкурентных преимуществ в процессе функционирования. По результатам мониторинга в зависимости от состояния предприятия и сложившихся рыночных условий разрабатывается система корректирующих воздействий либо осуществляется корректировка или смена стратегических ориентиров развития промышленного предприятия.

Результатом реализации стратегии повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в рамках разработанной организационно-экономической модели управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, посредством внедрения предложенного комплексного механизма реализации его конкурентных преимуществ, ожидается активизация повышения уровня развития промышленного предприятия, в частности, повышение уровня его конкурентоспособности и формирование предпосылок для долгосрочного успешного функционирования.

**2.4. Определены приоритетные направления совершенствования управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, ориентированные на повышение эффективности его функционирования и улучшение его конкурентного положения на рынке**

Для эффективного функционирования в условиях рынка, достижения и сохранения конкурентоспособности промышленного предприятия, формирования и поддержания конкурентных преимуществ, большинство предприятий нуждаются в серьезной реорганизации подходов к ведению бизнеса и изменению методов управления в рамках стратегии непрерывно-

го развития и совершенствования на основе постоянного мониторинга и оценки внешних и внутренних условий функционирования.

Разрабатываемый предприятием комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности может иметь различные разделы и направления в соответствии с выявленными результатами оценки конкурентоспособности предприятия, его конкурентных преимуществ, сильных и слабых сторон системы управления.

По мнению автора, можно выделить следующие приоритетные для реализации процессов развития направления, актуальные для каждого промышленного предприятия, систематизированные по группам:

*Первая группа направлений* включает мероприятия по повышению эффективности управления конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе анализа и учета рыночной ситуации и предпочтений потребителей (инструменты маркетингового менеджмента). К ней отнесены: снижение уровня издержек на единицу продукции; диверсификация ассортимента; улучшение характеристик, повышение срока эксплуатации; расширение параметров послепродажного обслуживания; совершенствование тары и упаковки; формирование позитивного имиджа продукции и предприятия в целом; проведение взвешенной ценовой политики, выявление и обеспечение преимуществ продукта по сравнению с его заменителями и товарами-аналогами и пр.

*Ко второй группе приоритетных направлений* совершенствования управления конкурентоспособностью промышленного предприятия отнесены мероприятия по повышению конкурентного потенциала посредством развития конкурентных преимуществ по направлениям: совершенствование производственного процесса и организационной деятельности в части технико-технологической модернизации производства и инновационного развития предприятия; улучшение использования финансового потенциала; совершенствование социальной политики, формирование и развитие кадрового потенциала.

Совершенствование производственного процесса и организационной деятельности предполагает: обновление основных фондов в соответствии с передовыми разработками и достижениями НТП, улучшение их использования, а также оборотных фондов и площадей; совершенствование технологии производства продукции, внедрение современных энерго- и ресурсосберегающих технологий, улучшение материально-технической базы; эффективное использование собственного научно-технического потенциала; обеспечение сертификации; совершенствование методов управления и организации производства исходя из современных и перспективных направлений производственного менеджмента; оптимизация запасов; реорганизация производственной и организационной структуры и др. Здесь же необходимо отметить все возрастающую значимость таких процессов как автоматизация и информатизация всех сфер деятельности промышленного предприятия. Внедрение современных информационных технологий наряду с автоматизацией процессов производства является одним из приоритетных направлений совершенствования управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, позволяющим сформировать дополнительное конкурентное преимущество либо усилить имеющиеся.

Улучшение использования финансового потенциала включает: повышение эффективности инвестиций, улучшение использования собственного капитала промышленного предприятия, совершенствование механизма привлечения и использования заемных средств; повышение финансовой устойчивости предприятия, улучшение его деловой репутации, формирование позитивного внешнего имиджа; повышение платежеспособности предприятия; выявление резервов снижения дебиторской и кредиторской задолженностей; создание инновационных фондов.

Совершенствование социальной политики, формирование и развитие кадрового потенциала промышленного предприятия включает мероприятия: сокращение потерь рабочего времени; повышение квалификации работников; развитие творческой активности кадров; повышение социальной

защищенности работников; повышение производительности труда; реализация потенциальных возможностей персонала на основе совершенствования мотивационного механизма.

Очевидно, что чем шире будет у предприятия набор конкурентных преимуществ и выше их качественные характеристики, тем благоприятнее будут предпосылки для его успешной деятельности на рынках, тем более устойчивые конкурентные позиции оно может занять на отдельных сегментах конкретного рынка.

*Третья группа* содержит мероприятия по разработке и реализации конкурентных стратегий промышленного предприятия на рынках. В эту группу включены: изучение конъюнктуры рынков и их сегментация, выбор целевого рынка и его сегмента, определение условий деятельности на этом рынке, разработка и выбор конкурентных стратегий, способов продвижения товара, мероприятий по стимулированию сбыта, рекламный концепций; повышение эффективности рекламы; совершенствование уровня патентно-правовой работы и др. Сюда же отнесены резервы использования мероприятий государственного стимулирования развития: улучшение возможностей использования государственных программ по обеспечению конкурентоспособности; использование налоговых льгот, государственных дотаций, субсидий, кредитов; повышение эффективности использования государственной системы страхования; совершенствование и использование законодательной и нормативной базы хозяйствования.

Внедрение в практику деятельности промышленных предприятий, предложенных в диссертации рекомендаций по совершенствованию управления конкурентоспособностью на основе усиления и реализации конкурентных преимуществ, овладение перспективными технологиями менеджмента и приемами конкурентной борьбы, в современных условиях жесткой конкуренции становится объективно необходимым условием долгосрочного эффективного функционирования промышленных предприятий.

### **3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:**

1. Белоусов В.В. Взаимосвязь кадровой и бизнес-стратегии предприятия. // «Теория и практика экологической модернизации экономики территориальных образований». Сб. науч. тр. ПФ ИЭ УрО РАН. Вып V. – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2006. – 0,3 п.л.
2. Белоусов В.В., Глезман Л.В. Теоретико-методические основы управления конкурентоспособностью предприятия. – Препринт. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2007. – 2,5 п.л. (авт. 1,9).
3. Белоусов В.В. Пыткин А.Н. Особенности управления конкурентоспособностью промышленных предприятий в условиях конкурентной борьбы. – Препринт. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2007. – 2,3 п.л. (авт. 2,1 п.л.).
4. Белоусов В.В., Глезман Л.В. Совершенствование управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. – Препринт. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2008. – 2,2 п.л. (авт. 1,9 п.л.).
5. Белоусов В.В. Конкурентоспособность промышленного предприятия.// Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена: Научный журнал. № 39(83): Аспирантские тетради. – СПб., 2008. – 0,3 п.л.

---

Подписано в печать 05.11.2008 г.

Формат 60х84 1/16. Бумага писчая. Уч.-изд.л. 1,5

Тираж 100 экз. Заказ № 511

---

**ООО «Полиграф Сити»**  
**Пермь, ул. Ленина, 66, оф. 222**



